



## ALİ TƏHSİL, MƏZUN VƏ ƏMƏK BAZARI

**Əfqan Abdullayev,**  
*professor, Təhsil Nazirliyi Hüquqi Ekspertiza və*  
*Lisensiyalaşdırma Şöbəsinin baş məsləhətçisi, iki dəfə*  
*(1998, 2005)*

*ABŞ-in Senator Fulbrayt proqramının mükafatçısı*

Qloballaşan dünyada ölkələr arasında rəqabətin gündən-günə daha da güclənməsi, sürətli texnoloji irəliləyiş nəticəsində ixtisas profillərinin tez-tez dəyişməsi təhsilin keyfiyyətinə tələbi daha da artırmışdır. Bu da qabaqcıl beynəlxalq təcrübə əsasında təhsilin pillələri və səviyyələri üzrə keyfiyyət standartları və göstəricilərinin hazırlanması, təhsilin keyfiyyətinin təminatı üzrə yeni sistemin yaradılması zərurətini gündəmə gətirmişdir.

Son illərdə təhsilə dair qəbul olunmuş bütün sənədlərdə ("Təhsil haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunundan (2009-cu il) tutmuş, "Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası" (2013-cü il) da daxil olmaqla) təhsilin keyfiyyəti məsələsi prioritet bir məsələ kimi öz əksini tapmışdır. Məhz həmin sənədlərdə qeyd olunur ki, təhsilin keyfiyyət səviyyəsi ölkədə qəbul olunan dövlət təhsil standartları əsasında beynəlxalq və ümumavropa təhsil sisteminin prinsiplərinə uyğunlaşdırılaraq təhsil pillələri üzrə müvafiq keyfiyyət göstəriciləri sistemində (təhsil proqramları, abituriyentlərin hazırlıq səviyyəsi, maddi-texniki baza, infrastruktur, informasiya resursları, təhsilverənlərin peşəkarlığı və elmi-pedaqoji səviyyəsi, mütərəqqi tədris texnologiyaları və s.) uyğun olaraq müəyyən edilir. Eyni zamanda o da vurğulanır ki, təhsil müəssisəsində kadr

hazırlığının keyfiyyət səviyyəsi məzunların milli və beynəlxalq əmək bazarında rəqabət qabiliyyəti, ölkənin sosial və iqtisadi inkişafında rolu ilə müəyyən edilir. Təhsilin keyfiyyət səviyyəsi hər bir tarixi mərhələdə ictimai-siyasi, sosial-iqtisadi, elmi və mədəni inkişafı bağlı tələblərdən irəli gəlir və akkreditasiya xidməti tərəfindən müvafiq qaydada qiymətləndirilir.

Respublikamızın vahid Avropa məkanına inteqrasiyası bütün sahələrdə olduğu kimi ali təhsil sahəsində də inamla davam etdirilir. Avropa İttifaqı ilə geniş, qarşılıqlı əlaqələr, 2005-ci ildən Boloniya prosesinə qoşulma və digər addımlar onu deməyə əsas verir ki, atılmış addımlar yaxın gələcəkdə öz nəticələrini verəcəkdir. Bu da çox başa düşüləndir. Qloballaşan dünyada, internet dövründə təcrid olunaraq tək yaşamaq, demək olar ki, mümkün deyil. Təcrid olunaraq yaşamaq həm təcrid olan üçün, həm də global dünya üçün xeyir gətirmir. Hər iki tərəf (bəlkə də, birinci tərəf daha çox) itirmiş olur.

Birləşmiş Millətlər Təşkilatı XXI əsr "Təhsil əsri" elan etmişdir. Bu, məhz o zərurətdən irəli gəlir ki, yüksək intellektə malik insan kapitalının formalaşmasında, davamlı inkişafa zəmin yaradan güclü iqtisadiyyatın qurulmasında ali təhsilin rolu inkaredilməzdir. Bu gün dünyanın ABŞ, Çin, Almaniya, Cənubi Koreya, Yaponiya

kimi inkişaf etmiş ölkələri öz güclü iqtisadiyyatlarına görə məhz təhsilə, xüsusilə ali təhsilə borcludurlar. İnkişafa təsir göstərən amillər içərisində təhsilin çəkisi təxminən 70 % təşkil edir. Burada ulu öndər Heydər Əliyevin "Təhsil millətin gələcəyidir!" deyiimi də bir daha yerinə düşür.

Boloniya bəyannaməsinin əsas hədəflərindən biri də hər bir ali məktəbdə təhsilin keyfiyyətinin təmini və ona nəzarət mexanizminin təşkilidir. Məhz bu hədəf Vahid Avropa Ali Təhsil Məkanının yaradılmasında Azərbaycan ali məktəbləri üçün təhsilin səviyyə və keyfiyyətini diqqətlə nəzərdən keçirmək üçün bir əsas olmalıdır. Bu, əlbəttə, çətin bir yol olsa da, bizdən dövlət və Təhsil Nazirliyinin bu sahədəki strategiyasını yenidən öyrənməyi və dərk etməyi tələb edir. Bu istiqamətdə atılan addım Azərbaycan reallıqları şəraitində qərb sosial texnologiyalarının tətbiqi ilə, onu öz məzmunu ilə doldurmaqla Azərbaycan ali təhsilinə Avropa ali təhsil məkanına tam inteqrasiya imkanı verəcək.

Vahid Avropa Ali Təhsil Məkanına inteqrasiyaya gedən yol mütləq keyfiyyətin təmin olunmasından, keyfiyyətin təminatına nəzarət mexanizminin yaradılmasından keçir. Bu günə kimi bu sahədə mövcud təcrübələrdən söhbət düşəndə, ilk növbədə ABŞ, Böyük Britaniya, Almaniya, Fransa kimi ölkələrin keyfiyyətin təmin olunmasında istifadə etdikləri modellər daha çox diqqət çəkir. Böyük Britaniyada bu sahədə tətbiq olunan model, əsasən, akademik göstəricilərin universitetdaxili qiymətləndirilməsinə əsaslanır. Fransada tətbiq olunan modeldə universitetxarici qiymətləndirmə əsas kimi götürülür. ABŞ modelində isə təhsil müəssisəsinin və təhsil proqramlarının müstəqil akkreditasiya orqanları tərəfindən qiymətləndirilməsi nəzərdə tutulur.

Həç şübhəsiz ki, bu modellərlə yanaşı, təhsilin keyfiyyətinin idarə olunması

sisteminin yaradılması yeni idarəetmə texnologiyalarının tətbiqini də mütləq surətdə gündəmə gətirir. Əsas diqqət texnoloji proses kimi keyfiyyətin idarə olunması sisteminin tətbiqinə yönəldilir, məqsəd isə universitetin əsas iş proseslərində keyfiyyətli təhsilin təmin olunmasına şərait yaradan mexanizmin yaradılmasıdır.

Keyfiyyətin ümumi idarəedilməsinin fəlsəfəsi bundan ibarətdir ki, bu yalnız effektiv idarəetmə metodu deyildir. Bu eyni zamanda, hər şeydən əvvəl, dünyagörüşü, insanlar arasında idarəetmə sistemidir, menecment elmidir. Burdan da belə qənaətə gəlirik ki, keyfiyyətin təmin olunması sisteminin tətbiqi yalnız ali təhsil müəssisəsinin bütün heyətinin bu prosesi anlamasından sonra öz nəticəsini göstərəcək. Əlbəttə, bu işdə vicdan amilini də heç şübhəsiz ki, yaddan çıxarmaq olmaz.

Keyfiyyətin təmin olunmasının əsasında Keyfiyyətin Ümumi İdarəsinin ardıcıl hərəkəti prinsipi dayanır. Bu, "planlaşdır-həyata keçir-öyrən-qiymətləndir-hərəkət et-təkmilləşdir" prinsipi deməkdir. Bunları ümumiləşdirərək keyfiyyətin idarə olunmasının ümumi prinsiplərini aşağıdakı kimi müəyyən edə bilərik:

- 1) Proseslərin menecmenti
  - 2) Cəmiyyət qarşısında cavabdehlik, məsuliyyət hissi
  - 3) İstehlakçı tərəfə meyillilik
  - 4) Nəticə və məqsədə doğru meyillilik
  - 5) Professor-müəllim heyətinin cəlb edilməsi, iştirakı və motivasiyası
  - 6) Korporativ əməkdaşlığın inkişaf etdirilməsi
  - 7) Heyətin daimi təlimi, innovasiyaların tətbiqi
  - 8) Qətiyyətli rəhbərlik-menecment
- Fikrimizcə, bu prinsiplər arasında prioritet olanlar "proseslərin menecmenti", "korporativ əməkdaşlığın inkişafı", "savadlı,

səviyyəli-kompotent əməkdaşların cəlb olunması, iştirakı və motivasiyası", "istehlakçıya meyillilik" prinsiplərini göstərmək olar. Elə isə keyfiyyətin ümumi idarəsinin əsas elementlərinə nələri aid etmək olar?

1) Bütün əməkdaşların prosesə cəlb olunması

2) İdarə edən – idarə olunan arasında qarşılıqlı münasibətin yaranması

3) Səlahiyyətin iyerarxiyası, yuxarıdan aşağıya, güclü bənddən zəif bəndə ardıcılıqla ötürülməsi

4) İş görə yeni mənəvi və maddi stimulun verilməsi

5) Yeniliklərin qəbulu üçün psixoloji baryerlərin aradan qaldırılması.

Ali məktəb özü konkret olaraq öz işinə görə istər dövlət, istərsə də cəmiyyət qarşısında tam məsuliyyət daşıyır. Bu korporativlik universiteti xaricdən vadar edilən sərt dağıdıcı fəaliyyətlərdən də qoruyur. Hər bir ali məktəb – texniki və ya klassik anlamda universitet keyfiyyətin ümumi idarə prinsiplərini öz spesifik şəraitlərinə və xüsusiyyətlərinə uyğunlaşdırmalıdır.

Təhsildə keyfiyyətin idarə olunması sistemi həmişə proseslərin strukturunun qurulması və texnologiyaların yaradılması ilə birbaşa bağlı olan bir prosesdir. Bu gün bu işə cəlb olunan ali məktəblərimizdə kollektivin sosial-psixoloji mühitində dəyişiklik aparmaqla yeni sosial texnologiyaların üzə çıxmasını gözləyə bilərik. Universitetin intellektual məhsulunun keyfiyyəti birbaşa olaraq onun buraxılması prosesində iştirak edənlərdən, universitetin bütün əməkdaşlarından asılıdır.

Bu gün ali təhsildə keyfiyyətin idarə olunması sahəsində mövcud vəziyyəti təhlil edərkən ali məktəblərimizi təhsildə keyfiyyətin təmin olunması texnologiyasının tətbiqinə görə bir neçə qrupa bölmək olar:

1) Keyfiyyət (bəzən Beynəlxalq Keyfiyyət) sertifikatı alan ali məktəblər

2) Keyfiyyət sistemini təsdiqləməyə hazırlaşan ali məktəblər

3) Keyfiyyət sistemini yaradan, lakin onun təsdiqlənməsinə can atmayan ali məktəblər

4) Keyfiyyət sisteminin ayrı-ayrı elementlərinin tətbiqinə başlayan ali məktəblər

5) Keyfiyyət sisteminin tətbiqi prosesinə başlamaq ərafəsində olan ali məktəblər.

Maraqlıdır ki, təsdiq edilmiş keyfiyyət sistemlərinin mövcudluğu həmişə onun ali məktəbdə, doğrudan da, fəaliyyət göstərməsini heç də təsdiq etmir. Bundan başqa, öz keyfiyyət sistemini təsdiq etmək və ya etməmək isə ali məktəbin öz işidir.

Təhsilin keyfiyyətindən danışdıqda onu şərtləndirən dörd əsas faktoru da yaddan çıxarmamalıyıq:

1) Təhsilə qoyulan sərmayənin həcmi

2) Müəllimlərin professional səriş-təliliyi – kompotentliliyi

3) Abiturientlərin hazırlıq səviyyəsi

4) Təhsilin məzmunu

Bu sahədə mövcud vəziyyətlə əlaqədar uzun-uzadı fikir söyləmək, təhlillər aparmaq olar. Amma birçə məsələ hamımıza gün kimi aydındır ki, cəmiyyətin mövcud intellektual və mənəvi potensialını özündə cəmləşdirən universitetlər təhsilin keyfiyyətini artırmaqla, keyfiyyəti təmin etməklə mövcud durumu dəyişdirə bilərlər. Burada keyfiyyətin idarəsi texnologiyalarından istifadə etmək çox vacibdir.

Keyfiyyətin təminatı sisteminin yaradılması istiqamətində işləyən bütün ali məktəblərin özünü də, əsasən, iki qrupa bölmək olar:

1) Keyfiyyətin təminatı işinin təşkilinə cəhd göstərən ali məktəblərdə o qədər də çox iş görülməmişdir (bəzilərində isə heç bir iş görülməmişdir). Ən yaxşı halda keyfiyyətin təminatı adlı mərkəz açılıb,

keyfiyyətə nəzarət edən sistemin özü isə yoxdur.

2) Keyfiyyətin təmin olunması texnologiyasını real tətbiq edən məktəblər.

Keyfiyyətin təminatı sisteminin yaradılmasında mövcud olan təcrübədən çıxış edərək bəzi problemləli məqamları da nəzərə çatdırmaq istərdik:

1) Yüksək təhsil idarəçilərinin (rektor, prorektor, dekanlar) Keyfiyyətin təmin olunması sisteminin tətbiqində bugünkü reallıqları, rəqabət mühitini nəzərə almamaları

2) Bu prosesə düşüncə tərzində fərqli olan (dövrə, zamana uyğun olan) kadrları cəlb etmək zərurəti. Bu sistemin mahiyyəti aydın dərk olunmalıdır. Başa düşülməlidir ki, bu həm maddi xərc, həm də mənəvi sərf tələb edir (Əslində ikinci daha çətindir, çünki bu eyni zamanda dünyagörüşünün dəyişməsi məsələsidir).

3) İdarəetmə üslubunun dəyişdirilməsi. Texnologiyaların tətbiqi, eyni zamanda ali məktəbin idarə üslubunun avtoritar elementlərinin texnoloji elementlərlə əvəz edilməsi deməkdir. Bir qayda olaraq, ali məktəblərdə prosesi tənzimləmək işini qabaqçılıq idarəetmə texnologiyalarını mənimləyən insanlar başlayır.

4) Və əsas məqam – bu prosesi başlayanların keyfiyyət ideyasını, mahiyyətini dərk etməyə qədər keyfiyyət sisteminin tətbiqi ilə məşğul olması məsləhət deyil. Bu, ən vacib məsələdir. Keyfiyyətin təminatı sisteminin tətbiqinin əvvəlində yaxşı ideoloji işin yoxluğu bu proseslərin ali məktəblərdə illərlə zəif effektiv olmasının əsas səbəbidir.

Unutmaq olmaz ki, ali təhsil sisteminə rəqabətli mübarizəyə hazır ali məktəblərlə digərləri arasında sərhəd zaman-zaman daha aydın görünməkdədir. Bu gün ali təhsil idarəçiləri üçün ali təhsil problemini həll etmək sanki riyaziyyatçı üçün Ferma teoremidir – çətin, lakin hədsiz dərəcədə maraqlı bir iş! Vacib olan isə budur

ki, gərək problemin həllinə düzgün yanaşasan, strategiya yaradasan və doğrudan da işlə məşğul olasan. Burada bir məsələ də yaddan çıxarmalıdır ki, ali təhsil haqqında müasir diplom statusunun dəyəri gətirdikcə düşür. Bu gün işə gətirən təcrübəsiz ali təhsil məzununu deyil, iş təcrübəsinə malik olan mütəxəssisi böyük məmnuniyyətlə işə dəvət edir.

Onda bəs necə etməli? Ali təhsildə keyfiyyəti necə qaldırmaq? Hal-hazırda ali təhsil sistemi ilə (təkcə ali təhsil sistemi ilə yox) əmək bazarı arasında uyğunsuzluq genişlənir. Bu, təkcə Azərbaycanın deyil, eləcə də Avropanın, Amerikanın, hətta Çinin də problemidir. O, inkişaf etmiş gənc sisteminin də mövcud olduğu və iqtisadiyyatın strukturunun tez-tez dəyişdiyi hər yerdə yaranır. Səbəbi isə ondadır ki, əmək bazarı çox dinamik inkişaf edir, təhsilə nisbətən daha çevikdir, yeni-yeni tələblər yaranır, hətta mütəxəssis anlayışı da dəyişir. Təhsilin təbiətində isə, adətən, bir mühafizəkarlıq var. Universitetlər, məktəblər öz ənənələrini, uzun illərdən bəri formalaşmış kulturlarını, standartlarını saxlamağa çalışırlar. Demək, uyğunsuzluq qaçılmazdır. Sadəcə onu dramatikləşdirməyə ehtiyac yoxdur. Bu gün ali məktəb məzunlarının çoxunun öz ixtisası üzrə işləməməsi təbii tendensiya. Amma bu uyğunsuzluq çox böyükdürsə, onda problemlər başlanır, işə gətirən şikayətlər, təhsilin paralel sistemləri yaradılır – kadrların hazırlanması üçün korporativ proqramlar, hətta korporativ universitetlər yaranır, beləliklə də, diplom rəsmiyyətə çevrilir, peşəkar hazırlıqdan daha çox sosial status simvolu olur. Əsas məsələ isə təhsil sistemini əmək bazarının dəyişən şəraitinə yaxınlaşdırmaqdır. Bəlkə də, fərdi təhsil trayektoriyasına keçməyin vaxtı artıq çatıb! Yəni tələbə ilk günlərdən harada işləyəcəyini (hansı sahədə), nə ilə məşğul olacağını, karyerasını necə quracağını nəzərə

alarlaq öz "təhsil trayektoriyasını" (təhsil dairəsini) müəyyənləşdirir. O, fənləri, seminarları özü seçir, alacağı biliyə görə özü məsuliyyət daşıyır. Bu, əlbəttə ki, ideal vəziyyətdir, buna keçmək üçün isə biz çox yol getməliyik.

Qeyd etmək lazımdır ki, hazırda Təhsil Nazirliyi tərəfindən həyata keçirilən "SABAH" layihəsi ali təhsildə tədrisin keyfiyyətinin yüksəldilməsi, ali təhsil sisteminə yeni və fərqli bir mühitin yaradılması, savadlı, bacarıqlı və hazırlıqlı tələbə yetişdirilməsi, əmək bazarının artan tələblərinə müvafiq olaraq kadr hazırlığının təmin edilməsi məqsədilə yaradılmışdır. Bu layihə tələbələrə bir sıra üstünlüklər, o cümlədən əlavə müavinət, pulsuz yaşayış yeri və qidalanma, tələbə mübadiləsi proqramlarında iştirak, intellektual və yaradıcı potensialın inkişafı, müasir şirkətlərdə iş təcrübəsi və əlavə təhsil kimi üstünlükləri təmin edir.

Boloniya prosesinin aşkar faydasına baxmayaraq, onun tələblərini tam qəbul etmək XX əsrin sonunda ali təhsil sisteminin əsaslandığı ənənələrin, demək olar ki, əksəriyyətindən əl çəkmək deməkdir. Amma onu da yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, Boloniya prosesi qanun deyil, fəaliyyət üçün bələddir. Əgər Boloniya prosesinə rəsmi tələblər toplusu kimi baxsaq, belə tələbləri mexaniki olaraq tətbiq etsək, yaxşı heç nə əldə etmək mümkün olmayacaq. Bununla belə, Boloniya prosesi kifayət qədər demokratik bir prosesdir – hər bir ali məktəb özü üçün müəyyənləşdirməlidir ki, bu prosesdə hansı miqyasda və formada iştirak edəcək. Önemli olan isə başqa məsələdir – XXI əsr təhsili XX əsr təhsilindən köklü surətdə fərqlənəcək!

## İstifadə edilmiş ədəbiyyat

### 1. "Azərbaycan Respublikasında

təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası". //Azərbaycan məktəbi, 2013, № 5.

2. "Təhsil haqqında" Azərbaycan Respublikası Qanunu. //Azərbaycan məktəbi, 2002, № 6.

3. "Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası"nın həyata keçirilməsi ilə bağlı Fəaliyyət Planı". //Azərbaycan, 2015, 20 yanvar.

4. Cabbarov M. Təhsil dövlət siyasətinin prioritetləri sırasında ilk yerlərdən birini tutur. // "Azərbaycan" qəzeti, 2015, 1 mart.

5. Тайхлер У. Многообразие и диверсификация высшего образования: тенденции, вызовы и варианты политики. Вопросы образования, 2015, № 1.

A.Абдуллаев

Высшее образование: выпускник и трудовой рынок  
Резюме

В статье говорится о Болонской системе в области высшего образования, о влиянии его на качество образования, о подготовке высококачественных специалистов, об адаптации образовательной системы к трудовому рынку.

Также затронуты вопросы о предпринятых шагах в этой области.

A.Abdullayev

Higher education, graduates and labour market  
Summary

The article is dedicated to joining to Bologna process in higher education, its impact on the quality of education, general principles of quality management, preparation of qualified professionals, adapting education system to labour market and other issues.



## MƏKTƏBDƏ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ OLUNMASI

Almaz Əsgərova,  
Bakı şəhəri, 220 nömrəli tam ota məktəbin direktoru,  
əməkdar müəllim

Açar sözlər: resurs, idarə, təhsilverən, təhsilalan.

Ключевые слова: ресурс, управление, преподаватель, учащийся.

Key words: resources, managing, teacher, student.

Ölkəmizdə təhsil islahatlarının həyata keçirilməsi gedində kadr və intellektual potensialın, məktəb sisteminə daxil olan insan resurslarının möhkəmləndirilməsi prioritet sahələrdən biri kimi çıxış edir. Ona görə də bu sahə həmişə diqqət mərkəzində saxlanılır. "Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası"nın həyata keçirilməsi ilə bağlı Fəaliyyət Planı"nda ümumtəhsil müəssisələri müəllimlərinin peşəkarlıq səviyyəsinin artırılması üçün yeni metodların hazırlanması və tətbiqinin, bütün təhsil pillələri üçün innovativ təlim metodologiyasının və müvafiq texnologiyaların tətbiqi məqsədi ilə tədbirlərin görülməsi də insan resurslarının idarə olunması ilə əlaqələndirilir. Deməli, təhsilverənlərin peşəkarlıq səviyyəsinin daim yüksəldilməsini təmin edən yeni sistem – mexanizm də bu məqsədi güdür.

Global vəzifələrin reallaşması yolları idarəetmənin düzgün, şəffaf, səmərəli qurulması, insan resurslarının idarə olunmasının effektivliyini zəruri edir. İnsan kapitalı öz dəyərini nəinki saxlamalı, hətta qat-qat artırmalıdır.

Tədris müəssisəsində insan resurslarının idarə olunması, hər şeydən əvvəl, məktəbdə müəllimlərin ixtisası üzrə yerləşdirilməsi, kadrların peşəkarlığının artı-

rilması, iş şəraiti, şəxsi inkişaf, işin icrasının qiymətləndirilməsi və başqa məsələlərdən çox asılıdır.

Müasir məktəb şagirdlərə xidmət edir. Lakin bu məqsədə çatmaq üçün yüksək ixtisaslı müəllim potensialının olması zəruri şərtlərdəndir. Ona görə də insan resurslarının idarə olunmasından danışıarkən, söhbətin məğzini, ilk növbədə hazırkı və gələcək kadr ehtiyaclarının müəyyən edilməsi, kadrların düzgün seçilməsi və işə götürülməsi, həvəsləndirilməsi, onların iş yerində sabitləşdirilməsi, vaxtaşırı treninqi, inkişafı kimi problemlər təşkil edir. Son illərə qədər məktəblər üçün müəllimlərin seçilməsi və təyin edilməsi məktəb direktorlarının səlahiyyətində idi. Belə olduqda məktəb rəhbəri müəyyən təsirlərdən, subyektivlikdən uzaq ola bilmirdi. İndi isə ümumtəhsil məktəblərinin kadr təminatı, seçimi və təyinatı mərkəzləşdirilmiş formada Təhsil Nazirliyi tərəfindən aparılır. Aydındır ki, bu qayda heç də məktəb rəhbərinin bu sahədən kənarlaşdırılması kimi düşünülməməlidir. Çünki yenə də yerlərin düzgün müəyyənləşdirilməsi, sifarişlərin dürləşdirilməsi, onlar üçün vaxtında sifariş verilməsi məktəb rəhbərlərinin üzərinə düşür. Onun cavabdehliyi yerində qalır.

Məktəbdəki insan resursları ilə də münəzəm olaraq məktəbin rəhbərləri məş-